الإدارة الإستراتيجية

STRATEGIC MANAGEMENT



في

مقرر الادارة الاستراتيجية

أ. د / عبدالله القرشي

الموضوعات المقررة

- مقدمة في الإدارة الاستراتيجية
- البيئة
- دراسة البيئة الداخلية
- دراسة البيئة الخارجية
- رسالة المنظمة
- اهداف المنظمة
- البدائل الاستراتيجية
- الاساليب الفنية في تطوير / إيجاد الاستراتيجيات البديلة
- الخيار الاستراتيجي
- تطبيق الاستراتيجية
- الرقابة الاستراتيجية

المراجع :

- **المراجع الرئيسية :**

١. المحاضرات
٢. الادارة الاستراتيجية : د. منصور العريقي

- **المراجع الاضافية :**

١. الادارة الاستراتيجية ، د. عبدالحميد المغربي
٢. الادارة الاستراتيجية ، د. محمد ناجي عطية

توزيع درجات اعمال الفصل

١٠	درجات حضور
٢٠	درجات مشاركة تكاليف
٢٠	درجه نصفي
٥٠	الامتحان النهائي

المحاضرة الأولى
مقدمة في الإدارة الاستراتيجية

عناصر المحاضرة

١. المقدمة
٢. الإستراتيجية المفهوم والتطور
٣. مفاهيم ومصطلحات
٤. الإدارة الاستراتيجية
٥. مراحل تطوير الإدارة الإستراتيجية
٦. أهمية الإدارة الإستراتيجية
٧. أهداف الإدارة الإستراتيجية
٨. مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية
٩. نموذج الإدارة الإستراتيجية
٠١. أنواع الإستراتيجيات
١١. مداخل تطوير صياغة الاستراتيجيات
٢١. الأطراف المسؤولة عن وظيفة الإدارة الإستراتيجية
٣١. المدراء الإستراتيجيون
٤١. الصعوبات والتحديات التي يتم مواجهتها بالإستراتيجية

المقدمة

- كثيراً ما نقرأ ونسمع عن مصطلح - أو كلمة - " الاستراتيجية " حيث تردد في بعض الكتابات، وتتردد على ألسنة بعض المتحدثين في البرامج الإعلامية، وتفرد لها بعض الكتب في بعض الكليات المتخصصة..! وتستخدمها بعض وسائل الإعلام المقروءة فما موقع هذا المصطلح في واقعنا المعاصر؟
- هل نستخدم فعلاً الاستراتيجية في أي منحى من مناحي حياتنا؟
- أم أنه مصطلح بعيد عن واقعنا..؟
- وهل الاستراتيجية ..تستحق أن نستخدمها فعلاً..؟
- هذه التساؤلات وغيرها سوف يتم التعرف عليها من خلال دراسة هذا المساق والخاص بالإدارة الاستراتيجية ولكن وقبل ان نتعمق في تناول هذا المساق والخاص بالإدارة الاستراتيجية وكون هذا الموضوع من المواضيع المتقدمة والمعاصرة في مجال ادارة الاعمال فسوف يتم في بداية هذه المحاضرة عرض موجز لبعض المفاهيم والمصطلحات الادارية والاستراتيجية والتي تتعلق بالمساق بشكل خاص ومن ثم الشروع في مواضيع الادارة الاستراتيجية.

أصل كلمة إستراتيجية strategy

- يرجع اصل كلمة ((استراتيجية)) ((strategy)) ‘الى الكلمة اليونانية إستراتجيوس ((strategies)) وتعنى فنون الحرب وإدارة المعارك.
- ويعرف قاموس ويستر (websters new world dictionary) الاستراتيجية على انها علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية .
- ويشير قاموس المورد (al mawrid) الى الاستراتيجية على انها تعنى علم او فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية .
- وعلى نفس النهج نجد ان قاموس اكسفورد (oxford dictionary) يبين معنى الاستراتيجية على أساس الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة .

مفاهيم ومصطلحات

- **القرارات الإدارية Administrative Decisions**
- يتم اتخاذ هذه القرارات لتيسير عمليات الأداء وذلك ببيان الإجراءات المتعلقة بإنجاز الاعمال والأنشطة وتحديد كيفية تحقيق ذلك وتفيد هذه القرارات في استقرار الهيكل التنظيمي وتهتم بتدقيق البيانات والمعلومات فيما بين إدارات واقسام المنظمة وتنظم عمليات الاستفادة منها .
- **القرارات التشغيلية Decisions Operating**
- تتعلق القرارات التشغيلية بتخصيص الموارد على العمليات الفنية المختلفة بما يسهم في جدولة الانتاج وتحديد مستوى المخرجات بصورة تفصيلية توضح خصائصها ودرجاتها ومقاساتها وعادة ما تكون هذه القرارات لا مركزية وتتخذ في المدى القصير .
- **الاستراتيجيون(واضعو الاستراتيجية) The Strategists:**
- القائمون على أمر الاستراتيجية ،ويمثلون مجموعة الافراد المسئولين بالدرجة الاولى عن نجاح او فشل المنظمة ،وغالبا ما يكون لهم العديد من الاسماء والرموز والوظائف المختلفة مثل(مديرو العموم ،الرؤساء ،الملاك ،المستشارون ،مجلس الادارة ،...)

مفاهيم ومصطلحات

- **الفرص والمخاطر الخارجيةExternal Opportunities and Threats:**
- تمثل نتائج الاتجاهات والأحداث الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتنافسية التي يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المنظمة بصورة ايجابية أو سلبية في المستقبل ،فإذا كانت ايجابية فهي تمثل فرصا يجدر بالمنظمة السعي نحو اقتناصها ،وإذا كانت سلبية فهي تمثل مخاطر يجب تجنبها أو تحجيم أثرها على المنظمة
- **القوة والضعف الداخليInternal Strengths and Weaknesses:**
- تمثل نتائج تحليل العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة والتي تؤدي على نحو جيد أو سيء ،فإذا كانت النتائج جيدة فإن ذلك يدل على قوة أحد مجالات المنظمة ،أما إذا اتسمت بالسوء والتدني فإنها تعني وجود عنصر ضعف في أحد أنشطة المنظمة

مفاهيم ومصطلحات

- **البيئة الداخلية Internal Environmental:**
- مجموعة العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها
- مثل(إمكانات التنظيم &الموارد المالية أو المادية & موارده البشرية والمعنوية)
- **البيئة الخارجية External Environmental:**
- مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة المنظمة ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها
- **البيئة العامة General Environmental :**
- العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على المنظمات والأعمال بصفة عامة ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال أو مكان معين من الدولة
- **البيئة الخاصة Task Environmental:**
- هي مجموعة العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على منظمات معينة نظرا لارتباطها المباشر بتلك المنظمات

مفاهيم ومصطلحات

- **السياسات التنظيمية Organizational policies :**
- تمثل توجيهات وإرشادات تضعها الادارة العليا بما يسهم في تحقيق الاهداف وغالبا ما يتم استخدامها على مستوى الوحدات الادارية المختلفة في الادارات والأقسام .
- **الغايات Goals:**
- تمثل النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني طويل نسبيا ،وهي ترتبط بالاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي على المدى الزمني الطويل ويهتم بوضعها وتحديدها أعلا المستويات الادارية بالتنظيم لأنها تحتاج إلى تفكير استراتيجي ومهارات ذهنية عالية .

مفاهيم ومصطلحات

- **الاهداف Objectives:**
- تمثل النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني متوسط ،وتحقيقها بطريقة متكاملة ومتتابعة يمكن من تحقيق غايات المنظمة ،وهي مطلوبة لترجمة رسالة المنظمة ومهمتها إلى نواحي محددة ومجردة ويمكن قياسها ،وتمثل معلومات عند تطبيق الشركة لرسالتها ومهامها وتشمل :
- الحالة أو الاوضاع المرغوب تحقيقها .
- وسيلة لقياس التقدم تجاه الغاية المطلوبة .
- هدف يمكن تحقيقه (موضوعي وقابل للتحقيق).
- إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الهدف .
- **الاهداف بعيدة المدى Long-range Objectives :**
- النتائج المراد تحقيقها على المدى البعيد لتحقيق رسالة منظمات الاعمال ،وعادة توضع في المستويات العليا ،ويجب أن تتسم هذه الاهداف بالتحدي والقابلية للقياس ،والتناسق ،والموضوعية ،والوضوح .
- **الاهداف قصيرة المدىShort-range Objectives :**
- النتائج المراد تحقيقها والتوصل اليها على مدى زمني قصير غالبا سنة أو أقل من سنة ،وتعد هذه الاهداف نقاطا فرعية للأهداف بعيدة المدى

مفاهيم ومصطلحات

- **الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness :**
- تعنى الفاعلية فعل الاشياء الصحيحة وهي تهتم بنجاح المنظمة في تحقيق غاياتها على المدى البعيد وهي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الاطراف ذات العلاقة بالمنظمة
- **الكفاءة Efficiency:**
- تعني فعل الاشياء بطريقة صحيحة ،ولهذا فهي تهتم بالطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات الى المدخلات ،وهي تهتم بنجاح العمليات في الاجل القصير.
- **الانتاجية Productivity :**
- تمثل العلاقة النسبة بين المخرجات والمدخلات ،وتعد الانتاجية مقياسا مهما على التنافس وتحسين مستوى المعيشة وقوة مركز المنظمة في التواجد الاستراتيجي في السوق

مفاهيم ومصطلحات

- **الثقافة التنظيمية Organizational Culture:**
- تشير الثقافة التنظيمية الى مجموعة المعتقدات والقيم والرموز والطقوس والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة . ولا يمكن أن تنجح استراتيجيات أي من المنظمات دون أن تراعي ثقافتها التنظيمية الممزوجة بالتوجهات الخارجية .
- **ومن أهم المجالات التي تؤثر فيها الثقافة التنظيمية ما يلي :**
- توفير الإحساس بالذاتية والهوية للعاملين .
- تدعيم الالتزام بين العاملين وإشعارهم بالمسئولية .
- استقرار المنظمة كنظام اجتماعي .
- تكوين إطارا مرجعيا للاستعانة به واستخدامه عند ممارسة نشاطات المنظمة .
- تسهم كدستور أخلاقي ومرشد للسلوك المفضل للعالمين والإداريين بالمنظمة

مفاهيم ومصطلحات

- **رسالة المنظمة Organization Mission:**
- رسالة المنظمة هي الخصائص الفريدة للمنظمة التي تجعلها مميزة عن المنظمات الاخرى ،ومن ثم فهي تكشف عن الصورة التي تحاول المنظمة أن تكون عليها ،وتعكس المفهوم الذاتي للمنظمة ،وتدل على المنتج الاساسي أو الاسواق التي تخدمها ،ولذا يمكننا القول أن رسالة المنظمة هي الغرض أو السبب في وجودها وتسهم في الاجابة عن السؤال الرئيسي الذي يوجهه المسئولين **"ما هو عملنا الجوهري تجاه عميلنا ومجتمعنا "** ويجب أن تكون رسالة المنظمة واضحة بحيث تسهم في تحقيق المنافع والأفضليات التي ينتظرها الأفراد من المنظمة

مفاهيم ومصطلحات

- **القواعد الادارية Management Rules:**
- هي مجموعة الاوامر والتعليمات الخاصة بأحد المجالات الادارية والتنظيمية التي تقترن بجزاءات تفرض على من يخالفونها
- **الاجراءات Procedures :**
- تبين الاجراءات كيفية أداء نشاط أو عمل معين ،حيث توضح الخطوات المتتابعة لتنفيذ العمل بصورة تفصيلية
- **التكتيك Tactic:**
- يمثل التكتيك الوسائل والطرق التي يمكن من خلالها تنفيذ أحد مجالات الاستراتيجية والتكتيك من عدة وجوه أهمها حجم العمل والإمكانات والموارد المطلوبة لكل منها ونطاق الاهتمام ونسبة الوقت المتاح لتنفيذ أي منها وطبيعة الموارد البشرية المخصصة للنهوض بها

مفاهيم ومصطلحات

- **الميزانيات Budgets :**
- الميزانية هي الترجمة الرقمية لخطط وبرامج المنظمة وذلك في شكل قيم مادية أو مالية بحيث تحتوي على جانبين إيرادات ومصروفات، أو مصادر واستخدامات
- **العولمة الادارية Management Globalization:**
- الاتجاه نحو عولمة الادارة والتعامل الواسع معها على نهج من تحرير التجارة العالمية والقضاء على المعوقات التي تعترضها ،وتتطلب العولمة المزيد من التوجيهات الاستراتيجية حيث تقاربت الوظائف والأنشطة الادارية المتبعة في المنظمات عبر الحدود الوطنية ويتضح ذلك من وجود العديد من الظواهر الاقتصادية والاجتماعية والسياسية
- **البرامج Programs:**
- يمثل البرنامج مجموعة نشاطات وأعمال يجب اتمامها حسب خطوات متسلسلة بغية تحقيق هدف معين

مفاهيم ومصطلحات

- **الميزة التنافسية Competitive Advantage :**
- تشير الى المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة اكثر فعالية وبهذا فهمي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون خصومها في احد انشطتها
- **الكفاءة التشغيلية : Functional Efficiency**
- تشير الكفاءة الوظيفية الى نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة في وظائفها الجوهرية أما نقاط الضعف فليست ميزة للمنظمة ولكنها مهمة لأنه في ضوئها يمكن التعرف على مراكز تفوق المنظمات المنافسة
- **الكفاءة للعمليات : Operating efficiency**
- تمثل القدرة النسبية للمنظمة للتغلب على منافسيها في المجالات التشغيلية فيما يتعلق بالنواحي التسويقية والتمويلية والعمليات والانتاج والموارد البشرية أضافة الى مجالات البحوث والتطوير والتنظيم الاداري بصفة عامة

مفاهيم ومصطلحات

- الاستراتيجية Strategy
- منهجية أو أسلوب للعمل.
- خطة شاملة لتحقيق الأهداف.
- إطار عام يحكم سياسات المنظمة في مختلف المجالات.
- الإطار العام الذي تتبلور فيه الرسالة والرؤية والأهداف الإستراتيجية.

مفهوم الإستراتيجية

- اشتقت كلمة " إستراتيجية " من كلمة " استراتيجوس " وهي كلمة يونانية الأصل وتعني فن القيادة
وقد اقتصر استخدام مفهوم " الإستراتيجية " منذ عدة قرون على العمليات الحربية.. وانتقل بعد ذلك إلى مجال الأعمال في النصف الأخير من القرن الماضي (القرن العشرين)، حيث طبق بشكل واسع في الولايات المتحدة الأمريكية، وسرعان ما انتقل إلى أوربا، ومن ثم إلى بعض البلدان النامية
- **للاستراتيجية عدة مفاهيم منها**
- الإستراتيجية هي اتجاه ونطاق دولة ما.. أو شركة ما.. أو منظمة ما.. على المدى البعيد. فوجود إستراتيجية واضحة المعالم لأية منظمة.. تمكنها بلا شك من استخدام مواردها المتاحة واستغلالها بشكل إيجابي فعال ومؤثر - إن لم يكن بالشكل الأمثل - مما يمكنها من الوفاء باحتياجات كل الأطراف المتعاملة معها، والأفراد الذين ضمنها
- الإستراتيجية تعبر عن مسار يتم تفضيله، واختياره من بين عدة مسارات، بهدف تحقيق المنظمة أو الشركة أو...، رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، ومن ثم تحقيق الاتجاه الذي ارتضته هذه المنظمة أو تلك الشركة لنفسها في المستقبل.
- مصطلح الإستراتيجية يطلق على الأهداف المحددة، وتحديد البدائل المتاحة، والاختيار بينها على أساس مقارنة التكاليف والفوائد المرتبطة بكل بديل، وتقييم كل البدائل، ومن ثم اختيار البديل الأفضل، والذي يطلق عليه البديل الإستراتيجي، ومن ثم توصيفه في برنامج زمني قبل التنفيذ

الإدارة الإستراتيجية

- عرف Ansoff الإدارة الاستراتيجية strategic management بأنها: " تصور المنظمة (الشركة - المنشأة) لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها " ..
- ويعرفها(David 1995, الإدارة الإستراتيجية: " هي علم وفن وصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة، والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ."
- يعرف الدكتور عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ١٩٩٩م الإدارة الإستراتيجية بأنه " :تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها".
- يعرف الدكتور ألعريقي الإدارة الإستراتيجية بأنها مجموعة من العمليات التي تشمل عدة نشاطات أساسية ومتداخلة و هي تحليل البيئة وصياغة الاستراتيجيات وتطبيق الاستراتيجيات وتقييم الاستراتيجيات.

أهم التعريفات :

- ❑ مجموعة القرارات والانشطة الادارية التي تحدد التوجه طويل الامد للمنظمة من خلال مراقبة وتقييم (الفرص والتحديات الخارجية) مقابل نقاط (القوة والضعف) التي تتسم بها المنظمة . (ويلين و هونجر)

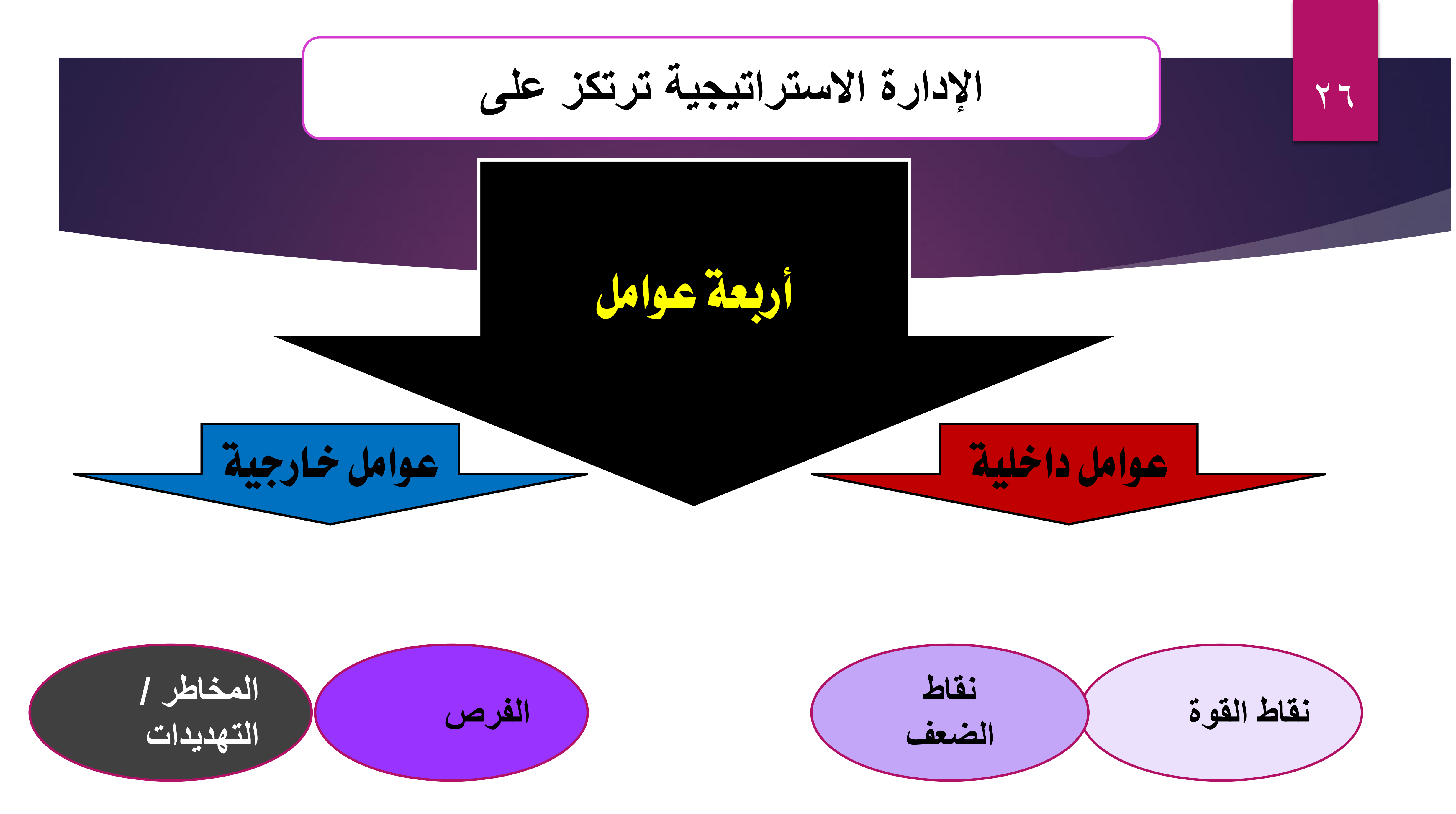


خلاصة التعريفات

يلاحظ من التعريفات انها ركزت على المفاهيم التالية :

- ❑ رسالة المنظمة
- ❑ أهداف المنظمة
- ❑ القرارات والانشطة
- ❑ التوجه الاستراتيجي طويل الأمد
- ❑ اسلوب تحرك
- ❑ الفرص والتحديات الخارجية
- ❑ نقاط القوة والضعف




الإدارة الاستراتيجية ترتكز على
أربعة عوامل
عوامل خارجية
عوامل داخلية
المخاطر / التهديدات
الفرص
نقاط الضعف
نقاط القوة

- مثال
- حالة دراسية

معركة ثيرمو بايلاي - اسبرطا

بين الفرس واليونان

(٤٩٢ – ٤٤٩ ق.م).

قصة يضرب بها المثل في تفوق التدريب والتخطيط الصحيح على الكثرة العددية

معركة ثيرموبايالاي والاستراتيجيات المتبعة

اليونان جيش عادي ٢٠٠ جندي فقط

ارض المعركة

الفرس اقوى جيش ٢٠٠٠ جندي

مدافع

مهاجم

نقطة ضعف

قلة العدد

نقاط القوة

قوة بدنية فردية

فرصة

معرفة تامة بارض المعركة

نقطة ضعف

غموض ظروف المحيطة

نقاط قوة

عدد كبير عدد و عتاد

معركة الفرس واليونان والاستراتيجيات المتبعة

اليونان جيش عادي ٢٠٠ جندي فقط

ارض المعركة

الفرس اقوى جيش ٢٠٠٠ جندي

مدافع

مهاجم

الاستراتيجية المختارة

هدف المعركة

الاستراتيجية المختارة

الدفاع واستدراج العدو الى مضيق لا يتسع إلا لصف من شخص واحد فقط

النتيجة / انتصار جيش اليونان

الهجوم الكاسح اعتمادا على القوة

فروق هامة بين الإدارة التقليدية، والإدارة الإستراتيجية

الإدارة التقليدية	الإدارة الإستراتيجية
اهتمام المنظمة من الداخل بالعمل على تطبيق السياسات الموضوعة، وإنجاز الأهداف المحددة.	اهتمام المنظمة من الداخل والخارج في ذات الوقت.. فهي تنقب في البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف، وترصد وتراقب وتمسح البيئة الخارجية لتحديد الفرص المتاحة والتي يجب الظفر بها، فضلا عن تحديد المخاطر التي يحتمل أن تتعرض لها الشركة والعمل على الوقاية منها ودفعها.
تتعامل مع المشاكل المرتبطة بالإعمال والرقابة التشغيلية	تهتم بالمواقف والقضايا التي تتسم بالتعقيد والغموض وعدم التكرار والروتينية .
تركز في الغالب على القضايا التي تخص جزءاً معيناً من نشاط المنظمة -(التسويق، الإنتاج)	تهتم غالباً بالقضايا التي تهم المنظمة ككل وليس جزء منها فقط ، فنظرتها للأمور تتسم بالشمولية والاتساع.
التأثير الزمني على القرارات غالباً قصير المدى.	التأثير الزمني على القرارات غالباً بعيد المدى.
عند صناعة القرارات تركز في الحصول على البيانات والمعلومات من البيئة الداخلية .	عند صناعة القرارات تحرص في الحصول على البيانات والمعلومات من البيئة الداخلية و الخارجية.

مراحل تطوير الإدارة الإستراتيجية

مرحلة التخطيط المالي	*تركز على الموازنات السنوية. * تهتم بالمعلومات الداخلية والتي عادة ما تكون غير شاملة وغير دقيقة. * المدى الزمني لها سنة واحدة فقط. * تعد من قبل الإدارات الوسطى والمباشرة.	الموازنات
التخطيط المبني على التوقعات	*يركز على التخطيط لمدة ٥:٣ سنوات. * يهتم بالمعلومات الداخلية إضافة إلى الحصول على معلومات من البيئة الخارجية بشكل شخصي. * المدى الزمني لا يتجاوز ٥ سنوات. * يمارس الإعداد من قبل الإدارات الوسطى والمباشرة.	التخطيط طويل المدى
مرحلة التخطيط الاستراتيجي	*السيطرة على التخطيط من قبل الإدارة العليا (مركزية التخطيط). *المعلومات التي يبنى عليها التخطيط داخلية وخارجية. * ويركز على التخطيط فقط ويترك التطبيق للمستويات الإدارية الوسطى والمباشرة. *المدى الزمني له طويل.	التخطيط الاستراتيجي
الإدارة الإستراتيجية	*اتشكيل مجموعة تخطيطية من المدراء والموظفين الرئيسيين ومن عدة مستويات إدارية * المدى الزمني بعيد. * التركيز على التخطيط الاستراتيجي المبني على معلومات من البيئة الداخلية والخارجية زائداً التركيز على التطبيق الاستراتيجي والرقابة الإستراتيجية. * التزام كل المستويات الإدارية بالإدارية الإستراتيجية.	الإدارة الإستراتيجية

انتهت المحاضرة

